SERIE DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Administración Fiscal

Planificación Estratégica

Evaluación de Necesidades

Desarrollo Programático

Desarrollo de Propuestas

Recursos Humanos

Cómo Sobrevivir una Auditoria

Evaluación de Programas

Desarrollo de Junta Directores

Cómo Establecer una Organización Sin Fines de Lucro

Desarrollo de Liderazgo

DESARROLLO DE LIDERAZGO



Estimado colega,

En nombre del Concilio Nacional de Minorías contra el SIDA (NMAC) le agradecemos por seleccionar este manual y dar un paso más para aumentar su capacidad en esta lucha. Al comenzar la tercera década del VIH/SIDA es muy importante que en estos momentos desarrollemos nuestras destrezas y conocimientos para servir mejor a nuestras comunidades y a nuestros clientes.

Establecida en 1987 como la primera organización nacional dedicada al desarrollo del liderazgo en las comunidades de color para afrontar el reto del VIH/SIDA, NMAC reconoce el reto ante todos nosotros y trabaja activamente para producir y proporcionar las herramientas necesarias para mejorar las destrezas en nuestra comunidad. Una de esas herramientas es el manual que ahora tiene en sus manos.

La misión de la División de Asistencia Técnica, Capacitación y Tratamiento del NMAC de aumentar la capacidad y solidez de las organizaciones de base comunitarias, los grupos de planificación para la prevención del VIH y los departamentos de salud en Estados Unidos y todos sus territorios, se apoya en un enfoque multifacético. Este enfoque abarca la asistencia individualizada para mejorar técnicas, información escrita (manuales, publicaciones e información suministrada en el sitio en Internet y mediante correos electrónicos del NMAC) y las experiencias de aprendizaje interactivo (capacitación). Todos estos componentes son integrales en el suministro de una experiencia amplia de asistencia para mejorar la capacidad, en lugar de ofrecer ocasiones aisladas de ayuda o programas de asistencia al azar.

Después de efectuar una revisión detallada de las publicaciones y del plan de estudios actual, así como también de una expansión de nuestro catálogo de temas por área a fin de incluir más tópicos de infraestructura organizativa, NMAC se enorgullece en presentarles el nuevo manual: Desarrollo de Liderazgo. Este manual, que comprende una de las 15 áreas en las que proporcionamos asistencia para mejorar las capacidades, le ofrece información detallada y recursos para mejorar su habilidad en el suministro de los tan necesitados servicios en su comunidad.

Nuestra esperanza es que este manual revisado le proporcione las destrezas y el conocimiento para aumentar su capacidad y servir a su comunidad a un nivel superior que el anterior. Por favor, llámenos con toda confianza si desea más información con respecto a los servicios que podemos ofrecerle a usted y a su comunidad.

Unido a usted en la lucha,



Paul Akio Kawata
Director ejecutivo

Índice


NATIONAL MINORITY
AIDS COUNCIL

Prefacio

Efectividad Organizativa

Las organizaciones de base comunitarias (OBC) que han tenido éxito en el mercado competitivo actual le atribuyen su prosperidad al empleo de 15 componentes esenciales. Vea el siguiente modelo.

El aprendizaje y la capacitación constantes en cada una de estas áreas permitirán que su organización responda a las necesidades de sus integrantes.

Para obtener información adicional sobre capacitación en alguna de estas áreas comuníquese con la División de Asistencia Técnica, Capacitación y Tratamiento del Consejo Nacional de Minorías contra el SIDA al (202) 234-5120 o envíe un correo electrónico a ta_infor@nmac.org.

ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS MODEL

Efectividad Organizativa

Desarrollo de Junta Directores
Liderato para Organizaciones de Base Religiosa
Administración Fiscal
Desarrollo de Propuestas
Planificación Comunitaria para la Prevención del VIH
Recursos Humanos
Desarrollo de Liderazgo
Evaluación de Necesidades
Desarrollo Programático
Evaluación de Programas
Cómo Establecer una Organización Sin Fines de Lucro
Planificación Estratégica
Como Sobrevivir una Auditoria
Desarrollo de Tecnología
Administración de Voluntarios

Introducción

Propósito:

El propósito de este manual es proporcionar a los participantes información nueva y herramientas específicas para dirigir más efectivamente sus organizaciones y desarrollar mejores relaciones con los empleados y miembros. Está basado en la premisa de que la capacidad de una comunidad para coordinar efectivamente los esfuerzos de VIH/SIDA depende de un liderazgo calificado.

Objetivos de Aprendizaje:

Después de estudiar este manual, los participantes podrán:

- ✓ Identificar las características de un líder efectivo.
- ✓ Reconocer el estilo personal y de liderazgo de una persona.
- ✓ Describir la importancia de cambiar estilos para responder a diferencias individuales.
- ✓ Describir la relación entre liderar y seguir.
- ✓ Explicar la importancia de empoderamiento individual en el esfuerzo comunitario.
- ✓ Describir cómo una visión compartida es importante para el desarrollo organizativo.

Evaluación Previa a la Capacitación

La evaluación previa a la capacitación es una oportunidad para revisar su conocimiento en relación a la información incluida en este manual. Revise las respuestas ahora y posteriormente luego de completar la lectura del manual.

Evaluación Previa a la Capacitación

Por favor, señale con un círculo si las afirmaciones siguientes son verdaderas o falsas.

1. **Verdadera** **Falsa** Los líderes solamente nacen.
2. **Verdadera** **Falsa** Mi estilo personal de liderazgo no se puede cambiar.
3. **Verdadera** **Falsa** Dar poder al seguidor es importante para el líder.
4. **Verdadera** **Falsa** El liderazgo tiene sólo un estilo.
5. **Verdadera** **Falsa** Hay muchas teorías en el desarrollo de liderazgo.
6. **Verdadera** **Falsa** Es necesario entenderse mejor a sí mismo para ser un buen líder.
7. **Verdadera** **Falsa** El ambiente de mi liderazgo no es importante.
8. **Verdadera** **Falsa** El liderazgo significa influir en los demás para que actúen de cierta manera que tenga como resultado la productividad y la acción.
9. **Verdadera** **Falsa** Todo buen líder tiene una declaración de visión que comparte con sus seguidores.
10. **Verdadera** **Falsa** Puedo influir en mis habilidades de liderazgo.

Revise las respuestas en la página 49 después de leer completamente este manual.

CAPÍTULO 1:

Descripción General de Liderazgo

Propósito:

Presentar varias teorías de liderazgo, cuya aplicación se tratará en capítulos posteriores.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Identificar los tres componentes de liderazgo.
- ✓ Identificar las tres teorías de liderazgo.
- ✓ Identificar los 11 principios de liderazgo.
- ✓ Identificar los cuatro factores que influyen en el liderazgo.

I. Atributos de un Líder

"La esencia misma de liderazgo es tener visión. Tiene que ser una visión que se debe expresar clara y vigorosamente en cada ocasión."

— Theodore Hesburgh, presidente de la Universidad de Notre Dame

Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

ATRIBUTOS

Características, cualidades o particularidades. Los atributos del líder se incluyen en tres categorías: mental, física y emocional.

Este manual trata sobre aptitudes de liderazgo: el conocimiento y las habilidades requeridas para ser no solamente un jefe, sino también un líder. En particular, el liderazgo requiere:

- ✓ **Personalidad:** entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- ✓ **Análisis:** fortaleza, criterio perceptivo.
- ✓ **Logro:** rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- ✓ **Interacción:** colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Los administradores son personas que hacen las cosas bien, mientras que los líderes son personas que hacen las cosas correctas.

— Warren Bennis, Ph.D., "Sobre la formación de un líder ("On Becoming a Leader").

Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- ✓ **Habilidades de liderazgo:** los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.
- ✓ **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.
- ✓ **Desarrollo de equipos:** los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.



- ✓ **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.
- ✓ **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- ✓ **Capacitación/preparación:** los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- ✓ **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

II. Tres Teorías de Liderazgo

En su libro From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Bernard Bass expone tres maneras básicas que convierten a las personas en líderes.

- ✓ **Teoría del Atributo:** algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del "líder que nace o líder natural." Hemos conocido algunas personas así, como el entrenador de la escuela secundaria, el líder del grupo explorador, el profesor o un buen jefe. Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.
- ✓ **Teoría de Grandes Acontecimientos:** una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.
- ✓ **Teoría del Lliderazgo Transformador:** las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy y es la premisa en la que se basa este manual.

Cuando las personas le están decidiendo que lo respetan como líder, no están pensando en sus atributos. Están observando sus acciones para saber quién es usted realmente, si es respetable, si se debe confiar en usted o si usted puede hacer un mal uso de autoridad por interés personal.

Los buenos líderes tienen una personalidad honorable, son flexibles en su estilo personal y de liderazgo, y han puesto la misión de la organización por encima de su propio interés y reconocimiento personal. Los líderes respetados se concentran en lo que son, lo que saben y lo que hacen.

¿Qué motiva a una persona a seguir a un líder? Los empleados quieren ser guiados por personas que respetan, por personas que les ofrecen respeto y por personas que tienen un sentido de dirección o visión que puede ser claramente articulado.

III. Las Dos Claves Más Importantes de Liderazgo

La confianza depositada en un liderazgo solido es un indicador confiable de la satisfacción de los empleados y los asociados en una organización. La comunicación efectiva por parte del liderazgo en tres áreas cruciales es importante para ganar la confianza de la organización y de los asociados:

- ✓ Ayudar a los empleados y miembros a entender la estrategia global de la organización.
- ✓ Ayudar a los empleados y miembros a entender cómo pueden contribuir para lograr objetivos claves.
- ✓ Compartir información con los empleados y miembros sobre la situación de la organización y la manera en que la función del empleado o del miembro está relacionada con los objetivos estratégicos de la organización.

Un líder debe ser confiable y estar dispuesto a comunicar una visión sobre la dirección futura de la organización.

Once Principios de Liderazgo

Cuando se refiere a la responsabilidad compartida, los buenos líderes saben el concepto de “ser, hacer, conocer,” inherente en estos once principios:

- ✓ **Conózcase a sí mismo y trate de mejorar.** Fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, etc.
- ✓ **Sea técnicamente capaz.** Como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados.

MODELO

Persona que sirve como el sujeto objetivo que alguien desea emular, o como la representación de un proceso o sistema que muestra las variables más importantes a fin de proporcionar los detalles dentro del sistema.

- ✓ **Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones.** Busque maneras de conducir a su organización hacia nuevos horizontes. Y cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.
- ✓ **Tome decisiones firmes y oportunas.** Utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.
- ✓ **Mantenga informada a las personas.** Sepa cómo comunicarse con los empleados, directivos y otras personas claves dentro de la organización.
- ✓ **Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás.** Promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.
- ✓ **Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan.** La comunicación es clave para esta responsabilidad.
- ✓ **Prepare a sus empleados como un equipo.** Aunque muchos líderes llaman "equipo" a su departamento, sección, etc., se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.
- ✓ **Use toda la capacidad de su organización.** Al desarrollar un espíritu de equipo, podrá hacer que su organización, departamento, sección, etc. utilice toda su capacidad.
- ✓ **Predique con el ejemplo.** Sea un modelo para sus empleados. Ellos no sólo deben escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.
- ✓ **Conozca a sus empleados y vele por su bienestar.** Entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus trabajadores.

CAPÍTULO 2:

Liderazgo es Influencia

Propósito:

Proporcionar una definición operativa de liderazgo y debatir los aspectos de la auto-evaluación.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Describir un liderazgo transformador.
- ✓ Identificar las tres preguntas para convertirse en un líder efectivo.
- ✓ Identificar los tres aspectos de la auto-evaluación.

I. Definición de Liderazgo

Liderazgo es un tema que ha recibido mucha atención en la administración, los negocios y las organizaciones comunitarias. Todos saben que liderazgo existe, pero pocos pueden definirlo.

Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o "seguidores" para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es "el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada." En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

Las palabras claves en esta definición son "personas" y "misión."

II. Liderazgo Transformador

Terry Anderson y otros teóricos del tema de liderazgo abogan por un nuevo estilo de liderazgo, al que se refieren como "liderazgo transformador," enfocado en fortalecer y reconocer el valor de todas las personas. Es necesario que las organizaciones sean menos jerárquicas. En *Transforming Leadership: New Skills for an Extraordinary Future*, Anderson ofrece una definición operativa de liderazgo efectivo.

El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un conjunto claro de metas mensurables. El método de transformación impacta simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad organizativa de todos los involucrados.

De acuerdo a la teoría del liderazgo transformador, los líderes toman acciones que:

- ✓ Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.
- ✓ Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- ✓ Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores.

CAPÍTULO 3:

Estilos Personales

Propósito:

Proporcionar un entendimiento de los diferentes estilos personales y de las tendencias generales dentro de cada estilo.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Identificar su estilo personal entre las diferentes categorías.
- ✓ Indicar los componentes de sus estilos personales.
- ✓ Indicar la tendencia general de su estilo personal.

I. Estilo Personal

CULTURA

Expectativas compartidas y la imagen que tiene de sí misma la organización. La cultura organizativa es un sistema de valores, suposiciones, creencias y normas que unen a los miembros de una organización.

Cada uno tiene una manera preferida de comportarse. Sin embargo, los estilos preferidos no son la mejor manera de responder a una situación o a una persona en particular. La flexibilidad de estilo se refiere a nuestra habilidad y necesidad de usar el estilo que mejor responda a las necesidades de una situación o persona en particular para que así nos convirtamos en líderes más efectivos.

Estilo personal es la manera en la que interactuamos y respondemos a las personas, cosas, situaciones y tiempo, es el filtro por el cual vemos el mundo. Es importante recordar que no hay una manera correcta o equivocada de ser. Todos tenemos personalidades "moldeadas" de forma diferente.

A. Los Cuatro Pares

Esta teoría sugiere que hay cuatro pares o divisiones en la personalidad. Ambas "partes" de cada uno de los cuatro pares de componentes están presentes de alguna forma en todas las personas. La magnitud varía en cuanto a la presencia de cada parte. Cada parte del par viene con su propio grupo de puntos fuertes y débiles, y juntos conforman el estilo de la personalidad de un individuo.

Introversión/Extroversión

La introversión y extroversión expresan la importancia e influencia de otras personas para el individuo. Las personas que son más introvertidas que extrovertidas tienden a tomar decisiones de alguna manera independientemente de las restricciones o presiones de la situación, cultura, personas o aspectos que los rodean. Son tranquilos, diligentes en el trabajo individual y reservados socialmente. Le disgusta ser interrumpidos mientras trabajan y tienden a olvidar nombres y rostros.

Las personas extrovertidas están adaptadas a la cultura, personas y aspectos que los rodean, se esfuerzan por tomar decisiones acordes con las demandas y las expectativas. La persona extrovertida es sociable, libre socialmente e interesada en la variedad y en trabajar con gente. El extrovertido puede llegar a ser impaciente con tareas prolongadas y lentas y no le importa que lo interrumpan.

Intuición/Practicidad

La persona intuitiva prefiere las posibilidades, las teorías, las experiencias, el panorama, la innovación y lo nuevo, y se aburre con los pequeños detalles, lo concreto y lo actual, y los hechos ajenos a los conceptos. La persona intuitiva piensa y debate en saltos espontáneos

de intuición que pueden omitir o descuidar detalles. Este tipo de persona resuelve fácilmente los problemas, aunque puede tener una tendencia a cometer errores de hecho.

El tipo práctico prefiere lo concreto, real, objetivo, estructurado, tangible y lo "aquí y ahora." Una personalidad perceptiva muestra impaciencia con la teoría y lo abstracto, y desconfía de la intuición. El tipo perceptivo piensa con cuidado, con exactitud al detalle, recuerda los hechos reales y comete pocos errores de hecho, pero posiblemente pierde el concepto del panorama global.

Sentimiento/Pensamiento

El tipo sensitivo hace juicios sobre la vida, las personas, los acontecimientos y las cosas basadas en empatía, calidez y valores personales. En consecuencia, el tipo sensitivo está más interesado en las personas y los sentimientos que en la lógica, el análisis y las cosas impersonales, así como en la conciliación y armonía, antes que estar a la cabeza o lograr metas impersonales. En general, se lleva bien con las personas.

El reflexivo hace juicios sobre la vida, las personas, los acontecimientos y las cosas basadas en lógica, análisis y evidencia, evitando la irracionalidad de tomar decisiones basadas en sentimientos y valores. Como resultado, el pensador está más interesado en la lógica, el análisis y las conclusiones verificables que en la empatía, los valores y la calidez personal. El pensador puede avasallar sin darse cuenta de los sentimientos y las necesidades de otras personas, descuidando tomar en consideración los valores de los demás.

Percepción/Juicio

El perceptivo es un recopilador de información, siempre quiere saber más antes de decidir. En consecuencia, el tipo perceptivo es abierto, flexible, adaptable, se abstiene de juzgar, y es capaz de ver y apreciar todos los aspectos de un punto. Está siempre abierto a nuevas perspectivas e información sobre diferentes puntos. Sin embargo, los preceptivos también son difíciles para inducirlos a concretar; y pueden ser indecisos y evasivos. Se involucran en tantas tareas que no logran concluir que tanto ellos como los que los rodean se pueden a veces frustrar. Aún cuando concluyen las tareas, los preceptivos tienden a volver atrás y preguntarse si son satisfactorias o se pudieron hacer de otra manera. El perceptivo desea avanzar por la vida en lugar de cambiarla.

El juzgador es decisivo, firme y seguro, establece metas y las sigue. El juzgador quiere cerrar libros, tomar decisiones y avanzar al siguiente proyecto. Cuando un proyecto todavía no se ha cerrado, el juzgador lo deja y continúa hacia nuevas tareas sin mirar atrás.

Tendencias Generales de Estilo

Como resultado de estos componentes, cada persona tiene puntos débiles y fuertes. Los comités y las organizaciones un tipo preponderante tendrán los mismos puntos fuertes y débiles.

Estilo General	Posibles Puntos Fuertes	Posibles Puntos Débiles
Introvertido	Independiente	Mal interpreta lo externo
	Trabaja solo	Evita a los demás
	Es diligente	Es reservado
	Reflexiona	Pierde oportunidades de actuar
	Trabaja con ideas	Es malentendido por otras personas
	Es cuidadoso con las generalizaciones	Necesita tranquilidad para trabajar
	Es cuidadoso antes de actuar	No le gusta que lo interrumpan
Extrovertido	Entiende lo externo	Tiene menos independencia
	Interactúa con los demás	No trabaja sin gente
	Es abierto	Necesita cambio, variedad
	Actúa, realiza	Es impulsivo
	Se hace entender	Es impaciente con la rutina
Intuitivo	Ve posibilidades	Desatento al detalle, a la precisión
	Ve experiencias	Desatento a lo actual y práctico
	Imagina, intuye	Impaciente con lo tedioso
	Desarrolla nuevas ideas	Deja las cosas en manos de la lógica
	Trabaja con temas complejos	Pierde de vista el "aquí y ahora"
	Resuelve nuevos problemas	Llega muy rápido a conclusiones
Práctico	Atento al detalle	No ve posibilidades
	Es práctico	Pierde la perspectiva general en detalles
	Se acuerda del detalle, el hecho	Desconfía de la intuición
	Trabaja con detalles tediosos	No trabaja con lo nuevo
	Es paciente	Le frustra lo complicado
	Es cuidadoso, sistemático	Prefiere no imaginar el futuro
Sensitivo	Considera el sentimiento de los demás	No lo guía la lógica
	Entiende las necesidades, los valores	No es objetivo
	Esta interesado en la conciliación	Es menos organizado
	Demuestra sentimientos	No es crítico, acepta demasiado
	Persuade, inspira	Basa la justicia en sentimientos



Estilo General	Posibles Puntos Fuertes	Posibles Puntos Débiles
Reflexivo	Es lógico, analítico	No considera los sentimientos ajenos
	Es objetivo	No entiende los valores ajenos
	Es organizado	No le interesa la conciliación
	Tiene capacidad crítica	No muestra sus sentimientos
	Es justo	Es un poco desconsiderado
	Se mantiene firme	No le interesa persuadir
Perceptivo	Busca el compromiso	Es indeciso
	Ve todos los lados de un punto	No planifica
	Es flexible, adaptable	No es ordenado
	Permanece abierto a los cambios	No controla las circunstancias
		Se distrae fácilmente de las tareas
	Decide basado en todos los datos	No finaliza proyectos
	No emite juicios	
Juzgador	Decide	No toma precauciones, es indócil
	Planifica	Es inflexible, inadaptable
	Ordena	Decide con pocos datos
	Controla	Emite juicios terminantes
	Toma decisiones rápidas	Es controlado por planes y tareas
	Se concentra en una tarea	No quiere interrumpir el trabajo

III. Inventario de Estilos Personales

El siguiente ejercicio le puede ayudar a entender mejor su estilo personal. Se ha vuelto a imprimir con permiso de David W. Champagne y R. Craig Hogan, autores de *Supervisory and Management Skills: A Competency-Based Training Program for Middle Managers of Educational Systems.*

Instrucciones: Los siguientes puntos están ordenados en pares (a y b) y cada par representa una preferencia que usted puede o no poseer. Indique su preferencia para cada asunto dándole un puntaje de 0 a 5 (0 significa que usted se siente muy negativo sobre ese asunto o muy positivo sobre el otro par, 5 significa que usted lo prefiere firmemente o no prefiere el otro par). Los puntajes para a y b **deben sumar 5** (0 y 5, 1 y 4, 2 y 3, etc.). No use fracciones, como por ejemplo 2 $^{1}/_{2}$.

Prefiero...

1a. _______ Tomar decisiones después de saber que piensan los demás.

1b. _______ Tomar decisiones sin consultar a los demás.

2a. _______ Que se me considere imaginativo o intuitivo.

2b. _______ Que se me considere objetivo y preciso.

3a. _______ Tomar decisiones sobre personas y organizaciones basadas en información disponible y a un análisis sistemático de la situación.

3b. _______ Tomar decisiones sobre personas y organizaciones basadas en la empatía, los sentimientos y el entendimiento de las necesidades y los valores de las personas.

4a. _______ Permitir que se planteen compromisos si otros quieren hacerlos.

4b. _______ Impulsar compromisos específicos para asegurar que se realicen.

5a. _______ Un tiempo solo, en tranquilidad y reflexión.

5b. ________Un tiempo activo, dinámico con la gente.

6a. _______ Utilizar métodos cuya efectividad conozco bien para hacer el trabajo.

6b. _______ Tratar de pensar en métodos nuevos para hacer el trabajo cuando me enfrento a ellos.

7a. _______ Llegar a conclusiones basadas en lógica sin emociones y un cuidadoso análisis paso por paso.

7b. _______ Llegar a conclusiones basadas en lo que siento sobre la vida y las personas basado en experiencias pasadas.



8a. _______ Evitar poner una fecha límite.
8b. _______ Establecer un horario y seguirlo.

9a. _______ Hablar por un tiempo y luego analizar el asunto.
9b. _______ Hablar libremente por un período extenso y analizar después el asunto.

10a. _______ Pensar en las posibilidades.
10b. _______ Afrontar la realidad.

11a. _______ Ser percibido como una persona que piensa.
11b. _______ Ser percibido como una persona que siente.

12a. _______ Considerar cada ángulo posible por un largo tiempo antes y después de tomar una decisión.
12b. _______ Obtener la información que necesito, considerarla por un tiempo y después tomar decisiones bastante rápidas y firmes.

13a. _______ Pensamientos y sentimientos interiores que otros no pueden ver.
13b. _______ Actividades y acontecimientos a las cuales se unan los demás.

14a. _______ Lo abstracto o teórico.
14b. _______ Lo concreto o real.

15a. _______ Ayudar a otros a explorar sus sentimientos.
15b. _______ Ayudar a otros a tomar decisiones lógicas.

16a. _______ Cambiar y mantener abiertas las opciones.
16b. _______ Lo predecible y el conocimiento por adelantado.

17a. _______ Comunicar poco de mis pensamientos y sentimientos.
17b. _______ Comunicar libremente mis pensamientos y sentimientos.

18a. _______ Perspectivas posibles globales.
18b. _______ Los detalles objetivos disponibles.

19a. _______ Usar el sentido común y la convicción para tomar decisiones.
19b. _______ Usar los datos, el análisis y la razón para tomar decisiones.

20a. _______ Planificar por adelantado basado en proyecciones.
20b. _______ Planificar a medida que surgen las necesidades, justamente antes de llevar a cabo los planes.

21a. _______ Conocer personas nuevas.
21b. _______ Estar solo o con una persona que conozco bien.

22a. _______ Ideas.
22b. _______ Hechos.

23a. _______ Convicciones.
23b. _______ Conclusiones verificables.

24a. _______ Hacer todo lo posible para mantener en una libreta o en un cuaderno de citas las fechas y las notas sobre los compromisos.
24b. _______ Hacer lo mínimo posible para mantener una libreta o un cuaderno de citas (aunque puedo usarlas).

25a. _______ Discutir largamente en grupo un tema nuevo que no se ha considerado.
25b. _______ Analizar los temas en mi mente, luego compartir los resultados con otra persona.

26a. _______ Llevar a cabo planes cuidadosamente trazados y detallados con precisión.
26b. _______ Diseñar planes y estructuras sin llevarlas necesariamente a cabo.

27a. _______ Personas lógicas.
27b. _______ Personas sensibles.

28a. _______ Sentirse libre hacer las cosas de improviso.
28b. _______ Saber con tiempo lo que se espera que haga.

29a. _______ Ser el centro de atención.
29b. _______ Ser reservado.

30a. _______ Imaginar lo inexistente.
30b. _______ Examinar los detalles de lo existente.

31a. _______ Experimentar situaciones emocionales, debates, películas.
31b. _______ Usar mi habilidad para analizar situaciones.

32a. _______ Comenzar las reuniones en un tiempo determinado de antemano.
32b. _______ Comenzar las reuniones cuando todos estén cómodos o listos.



Tabla de Puntaje del Inventario de Estilo Personal

Instrucciones: Transfiera a los espacios en blanco los puntajes de cada par para cada asunto. Revise con cuidado las letras A y B para asegurarse de que está colocando los puntajes en los espacios correctos. Sume luego los puntajes para cada componente.

Componente

I Asunto	**E Asunto**	**N Asunto**	**S Asunto**	**T Asunto**	**F Asunto**	**P Asunto**	**J Asunto**
1b. _____	1a. _____	2a. _____	2b. _____	3a. _____	3b. _____	4a. _____	4b. _____
5a. _____	5b. _____	6b. _____	6a. _____	7a. _____	7b. _____	8a. _____	8b. _____
9a. _____	9b. _____	10a. _____	10b. _____	11a. _____	11b. _____	12a. _____	12b. _____
13a. _____	13b. _____	14a. _____	14b. _____	15b. _____	15a. _____	16a. _____	16b. _____
17a. _____	17b. _____	18a. _____	18b. _____	19b. _____	19a. _____	20b. _____	20a. _____
21b. _____	21a. _____	22a. _____	22b. _____	23b. _____	23a. _____	24b. _____	24a. _____
25b. _____	25a. _____	26b. _____	26a. _____	27a. _____	27b. _____	28a. _____	28b. _____
29b. _____	29a. _____	30a. _____	30b. _____	31b. _____	31a. _____	32b. _____	32a. _____
Total							
I _____	**E** _____	**N** _____	**S** _____	**T** _____	**F** _____	**P** _____	**J** _____

Sus preferencias son los cuatro componentes para los cuales usted tiene un puntaje de 22 o más. Mientras más alto sea el peso en una dirección u otra, más fuerte usted se inclina hacia el “lado” de un determinado atributo. Los puntajes de 20 ó 21 en un par muestran un balance relativo en ese atributo.

La característica de su personalidad es:

_________	_________	_________	_________
E o I	**N o S**	**T o F**	**P o J**

CAPÍTULO 4:

Flexibilidad de Estilos

Propósito:

Proporcionar un entendimiento de cómo ser flexible con su estilo para impulsar a otros al éxito.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Determinar el estilo de otras personas.
- ✓ Seleccionar el estilo apropiado que deben asumir para responder a los demás.
- ✓ Actuar de acuerdo al nuevo estilo.
- ✓ Observar y evaluar la respuesta.

I. Cinco Pasos para Adaptar Estilos

En nuestros esfuerzos para dirigir, desarrollar y crear oportunidades de crecimiento para los demás, puede ser necesario adaptar nuestros propios estilos para acomodarnos a otros. Al tratar de incluir a otras personas de ambientes diversos con estilos diferentes, nuestra función como líderes es comportarnos y comunicarnos de forma que enviemos el mensaje a las personas para que puedan triunfar y ser productivas. Hay cinco maneras de cambiar su estilo para hacer que su organización, empleados y socios sean lo más efectivos posible.

- ✓ Determine el estilo de cada empleado en un proyecto determinado.
- ✓ Seleccione el estilo apropiado con el cual responderles.
- ✓ Actúe de acuerdo al nuevo estilo.
- ✓ Observe y evalúe la respuesta.
- ✓ Reevalúe y repita, si es necesario.

II. Tendencias Generales de Estilo

El inventario de estilos personales de este manual le puede ayudar a entender mejor a los empleados y miembros y a identificar las tareas, los equipos y los proyectos para los cuales están más aptos.

Los siguientes principios le pueden ayudar a guiar sus evaluaciones para una máxima eficiencia.

- ✓ Las personas con puntos fuertes similares parecen "congeniar," llegan más rápido a decisiones y tienen la misma mentalidad. Sus decisiones, sin embargo, pueden sufrir por sus correspondientes debilidades. Los puntos ciegos pueden pasar desapercibidos.
- ✓ Las personas con puntos fuertes diferentes no afrontan directamente muchas cosas y tendrán dificultades en aceptar algunos criterios, opiniones y acciones de los demás. Mientras mantengan sus diferencias en más áreas, mayor será el potencial de conflicto y malentendidos que enfrenten. Sin embargo, las decisiones resultantes de su interacción se beneficiarán de sus diferentes puntos de vista y puntos fuertes.
- ✓ Las personas pueden ser sensibles respecto a críticas en sus áreas débiles y probablemente preferirán no utilizar esos componentes. Como resultado, el conflicto puede ocurrir cuando deban hacerlo o cuando otros señalen deficiencias en esas áreas.

RETROALIMENTACIÓN
Flujo de información que regresa al aprendiz a fin de que el rendimiento actual pueda compararse con el rendimiento planeado.

- ✓ Las personas normalmente gravitan hacia los que tienen puntos fuertes y débiles similares, aunque las personas de diferentes tipos son a menudo atraídas porque los puntos débiles de uno son admirados y necesitados por el otro.
- ✓ Los valores, las creencias, las decisiones y las acciones de las personas serán profundamente influidas por los cuatro componentes más fuertes en su preferencia.
- ✓ Aunque la preferencia de alguien no se puede cambiar hacia su opuesto, cada persona puede aprender de cierta medida a fortalecer los componentes más débiles y desarrollar estrategias personales de vida para vencer los problemas ocasionados por las debilidades.
- ✓ Al momento de tomar decisiones, las personas, los grupos y las organizaciones donde predominan los integrantes con puntos fuertes de un tipo deben buscar y escuchar a personas de tipos opuestos. Los grupos orientados en tareas a menudo se benefician de una mezcla de tipos.
- ✓ Las personas deben advertir que las diferencias en creencias, valores y acciones son el resultado de diferencias de estilo y no son en sí mismas correctas o erróneas. En lugar de preocuparse sobre las diferencias, necesitamos entenderlas, aceptarlas y valorar la perspectiva que ofrecen.
- ✓ Cuando por necesidad, las personas deben interactuar a menudo con la misma gente, las interacciones pueden ser más afectuosas, satisfactorias y productivas si los participantes, especialmente aquellos con más poder, entienden las necesidades de los demás basándose en las diferencias en cuanto a preferencias, y las adaptan según el caso.

Cuando interactúan para cumplir tareas, las personas deben tener cuidado para reconocer sus valores como tales y luego proceder a analizar los hechos y las fuerzas involucradas sin defender su posición basadas en tales valores.

CAPÍTULO 5:

Estilos de Liderazgo

Propósito:

Proporcionar un entendimiento de los cinco estilos típicos de liderazgo mientras trata de identificar su estilo personal de liderazgo.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Determinar su estilo de liderazgo.
- ✓ Seleccionar el estilo apropiado que deben asumir para responder a los demás.
- ✓ Actuar conforme al nuevo estilo.
- ✓ Observar y evaluar la respuesta.

I. Cinco Estilos Básicos de Liderazgo

LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Es un estilo de liderazgo en el que el líder involucra a uno o más empleados para determinar qué hacer y cómo hacerlo. El líder mantiene la autoridad en la toma final de decisiones.

Así como preferimos maneras de actuar en nuestro comportamiento general, también preferimos un estilo de liderazgo. En este capítulo, usted identificará su estilo de liderazgo. Tal como ocurre con los estilos personales, no hay un estilo de liderazgo correcto o equivocado.

Hay cinco estilos básicos de liderazgo:

- ✓ Autoritario: manda.
- ✓ Político: vende.
- ✓ Evaluador: prueba.
- ✓ Participativo: consulta.
- ✓ Libre iniciativa: une.

Centrado en el líder		Centrado en el grupo		
Autoritario	Político	Evaluador	Participativo	Libre iniciativa

Este diagrama relaciona las diferentes clases de comportamiento con distintos balances de poder entre el líder y el seguidor. La conducta situada a la izquierda de la escala se puede llamar "centrada en el líder" porque la decisión depende mayormente del análisis del problema por parte del líder así como de sus intereses, experiencia y motivaciones. La conducta situada a la derecha de la escala se puede llamar "centrada en el grupo" porque las acciones reflejan el análisis del problema por parte de todos los miembros del grupo, así como sus intereses, experiencias y motivaciones.

Cinco Patrones Típicos de Conducta de Liderazgo

El líder experimentado utiliza muchos medios para ejercer su influencia y estimular a los seguidores a esfuerzos creativos y productivos. De la compleja variedad de conductas de un líder, a continuación se indican cinco de los patrones más comunes, que oscilan desde altamente centrados en el líder hasta altamente centrados en el grupo:

- ✓ **Manda:** El líder identifica un problema, considera soluciones alternativas, escoge una de ellas y luego le indica a otros lo que hay que hacer. El líder puede o no considerar lo que los miembros del grupo pensarán o sentirán sobre la decisión, pero claramente los miembros del grupo no participarán directamente en el proceso de toma de decisiones. Puede utilizarse o no la coacción.

- ✓ **Vende:** El líder, como en el ejemplo anterior, toma la decisión sin consultar con el grupo. Sin embargo, en lugar de sencillamente anunciar la decisión, trata de persuadir a los miembros del grupo para que la acepten. El líder explica la manera en que ha considerado las metas de la organización y el interés de los miembros del grupo e indica cómo se beneficiarán con esa decisión.
- ✓ **Prueba:** El líder identifica un problema y propone una solución tentativa. Sin embargo, antes de finalizarla, busca las opiniones de quienes la implementarán. El líder dice en efecto: "Me gustaría tu opinión franca a esta propuesta y luego tomaré la decisión final."
- ✓ **Consulta:** Desde el comienzo, el líder da a los miembros del grupo la oportunidad de influir en la decisión. Se presentan los problemas y la información relevante, y se pide ideas de los miembros del grupo. El grupo, en efecto, es invitado a aumentar el número de acciones alternativas que se deben considerar. El líder selecciona después la solución que considera más prometedora.
- ✓ **Une:** El líder participa en la discusión solamente como "otro miembro del grupo," y acepta de antemano llevar a cabo cualquier decisión que tome el grupo. Los únicos límites que tiene el grupo son lo que recibe el líder de sus superiores. (Muchos equipos de investigación y desarrollo toman las decisiones de esa manera).

II. Cuándo Reajustar su Estilo

Cuando estamos en "piloto automático" y desconectados con quienes estamos guiando, tendemos a escoger el estilo de liderazgo de nuestra preferencia personal. Pero idealmente el estilo de liderazgo que usted utiliza se debe basar en tres factores:

- ✓ La naturaleza de la situación.
- ✓ Las necesidades y deseos de quienes usted dirige.
- ✓ Las preferencias personales del líder.

Seleccione su Estilo de Liderazgo

Adaptado de materiales utilizados por Leadership Resources Inc. y la American Management Association.

Este instrumento está diseñado para ayudarlo a identificar su patrón típico de conducta de liderazgo. Aunque los líderes deben de alguna manera ser flexibles al afrontar varias situaciones, la mayoría tiene un estilo primario de liderazgo que ha demostrado ser exitoso.

Instrucciones: Para cada una de las seis categorías en la siguiente lista, escoja la declaración que mejor lo describa. Si en un una o dos situaciones usted no puede indicar solamente una respuesta, marque su primera opción y luego la segunda.

Dominio

(a) Pierdo interés en los grupos cuando van por la misma ruta de siempre y no escuchan mis sugerencias.

(b) Conscientemente busco y obtengo liderazgo en muchas de las actividades de mi grupo.

(c) Pertenezco a varios grupos, pero solamente asisto cuando algo me interesa especialmente.

(d) Me gusta trabajar en comités, pero no me gusta asumir la presidencia.

(e) A menudo se me escoge como líder de grupos sin buscarlo.

Tacto

(a) Con frecuencia la gente entiende mal mis comentarios.

(b) Antes de intentar de que otros acepten mi punto de vista, primero trato de averiguar cómo se sienten para adaptar mis ideas a las de ellos.

(c) Mis conocidos me dicen que se me conoce por atender muchas situaciones difíciles sin despertar mala voluntad.

(d) Las personas casi nunca se resienten cuando debo corregir lo que están haciendo o las critico.

(e) Conscientemente analizo cómo tratar con tacto a las personas.

Comunicación

(a) Tengo ideas claras sobre las fallas y los problemas de la juventud y no dudo en expresarlas.

(b) Siempre trato de dar a la otra persona algún incentivo o razón para que haga lo que yo quiero que se haga.

continued on page 38

(c) Cuando se produce un vacío en una conversación de extraños en una fiesta, trato de llenarlo por medio de un tema de interés general.

(d) Las personas me cuentan sus problemas que ni siquiera discutirían con sus propias familias.

(e) Siempre asumo que otras personas serán amigables y tomo la iniciativa al encontrarlos.

Madurez

(a) Quiero lo que quiero cuando lo quiero, sin importar las consecuencias para los demás o para mí mismo.

(b) Creo que se debe decir la verdad a las personas si es por su bien.

(c) Después de analizar los pros y los contras, tomo una posición en asuntos en los cuales creo, sin considerar si mi posición no es popular.

(d) Me han dicho que puedo tomar con madurez las críticas constructivas y bien intencionadas.

(e) Con frecuencia dejo que las otras personas tengan la última palabra.

Actitudes

(a) Me molesta cuando la gente no hace las cosas a mi manera. Algunas veces, mi temperamento se impone.

(b) Trato de mostrar hacia otra persona la actitud que quiero que él o ella me muestre.

(c) Vacilo cuando tengo que tomar una decisión, algunas veces espero demasiado, las circunstancias me obligan a tomar una decisión.

(d) Escucho pacientemente a las personas con las que discrepo.

(e) Creo que debo hacer mucho esfuerzo para aceptar los cambios y seguir cambiando con el tiempo.

Cooperación

(a) Cuando necesito información de los demás, siento que tengo el derecho de exigirla porque es importante para completar mi trabajo.

(b) Si mi director me dice: "di a fulano que quiero esto de inmediato," cambio el mensaje y el tono de voz y digo: "al director le gustaría esto lo más pronto posible."

(c) Cuando trato con otros trabajadores, trato de ponerme en su lugar y actuar de la manera que me gustaría que lo hicieran conmigo.

(d) Cuando hay un malentendido, trato de intervenir y ayudar a resolverlo.

(e) Estoy dispuesto a aceptar la ayuda de los demás, siempre y cuando no inter-

continued on page 39

fiera con su trabajo.

Puntaje

Es preferible que en cada caso usted llegue a una decisión final en la opción de respuestas. Sin embargo, si en uno o dos casos encuentra que esta opción es difícil de tomar, sume su puntaje basándose en la columna de la segunda opción. Haga dos listas de su estilo de liderazgo.

	1ra opción	**2da opción**
Número de A (Autoritario)		
Número de B (Político)		
Número de C (Evaluador)		
Número de D (Participativo)		
Número de E (Libre iniciativa)		

Este es su estilo predominante ____________

Usted tiene tendencias en esta dirección ____________

CAPÍTULO 6:

Creando una para Atmósfera para Atribuir Poder

Propósito:

Proporcionar un entendimiento de la función de los seguidores en el liderazgo y cómo usar los estilos identificados anteriormente para crear ambientes fortalecedores para que otros triunfen.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Identificar la función del seguidor.
- ✓ Entender la diferencia entre un seguidor y un líder.
- ✓ Identificar la función del líder como un creador de ambientes.
- ✓ Identificar acciones positivas que se pueden tomar para crear un ambiente más fortalecedor en su organización.
- ✓ Identificar las restricciones (cualquier cosa que parezca impedir a las personas expresar su poder) que se puedan eliminar para crear un ambiente más fortalecedor.
- ✓ Identificar una restricción que es particularmente problemática y que pueda eliminar usted mismo. Mencione una acción que usted pueda tomar para lograr eliminar esta restricción.

I. Todos Somos Líderes y Seguidores

Hasta el momento, nos enfocamos en nosotros como líderes con la pregunta: "¿quién soy?" También empezamos a mirar al "¿quién es?" al analizar los estilos personales de los demás. A continuación, exploraremos la pregunta: "¿quién es?" al enfocarnos en los seguidores, y "¿quiénes somos juntos?" al enfocarnos en cómo los líderes y otras personas trabajan juntos.

Aunque en algunos círculos la palabra "seguidor" puede tener connotaciones negativas, los seguidores son claves para el éxito de cada empresa, organización y actividad. Algunos han sugerido que la palabra seguidor, como término genérico, ha asumido un tono tan negativo que sería mejor utilizar otro término como "personas de la comunidad ejerciendo un trabajo comunitario" o "miembros unidos en la sociedad de trabajo."

Los seguidores efectivos participan con entusiasmo, inteligencia y responsabilidad en la búsqueda de metas organizacionales o grupales.

Los buenos seguidores tienen que ser pensadores independientes y críticos. Toman la iniciativa para sus trabajos o actividades, resuelven problemas o proponen mejores maneras de hacer las cosas, y están comprometidos con la organización o las metas del grupo. En muchas maneras, los seguidores tienen características similares a la de sus líderes. Todos somos seguidores y líderes.

Ahora mismo, usted es un seguidor en esta actividad de aprendizaje, pero usted no es pasivo, despreocupado o tímido. Usted se involucra, participa y trabaja.

Liderazgo y Empoderamiento

¿Cuál es la diferencia entre un seguidor y un líder? Los líderes asumen la responsabilidad de:

✓ Crear una visión para los seguidores (participantes del equipo, socios, miembros y asociados).
✓ Facilitar y tomar acción para ayudar al grupo en la definición de actividades y metas para avanzar hacia la visión indicada.
✓ Ayudar a los demás a desarrollar el compromiso, las habilidades y las conductas que incrementen la productividad personal y organizativa.

Como puede ver, cualquiera puede ser un líder en este contexto, y un buen líder no solo permite y anima a los demás a asumir funciones de liderazgo, sino que también crea el ambiente y las oportunidades para que lo hagan. El líder designado se responsabiliza de asegurar que la visión se articule y comunique, que el grupo defina metas y que los

AMBIENTE
Un sistema de percepción sobre la organización y sus líderes, directamente atribuido al liderazgo y estilo de gestión de los líderes.

miembros desarrollen las herramientas y los recursos necesarios para alcanzar el éxito en el cumplimiento de la misión. El líder hace esto de una forma regular y consistente.

Empoderamiento es una palabra de moda que ha pasado a significar muchas cosas. Los líderes no pueden dar poder a las personas, pero pueden tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta libre para desarrollar su poder, y eliminar restricciones que las inhiben de expresarlo.

La investigación en organizaciones y programas comunitarios muestra que los programas y las asociaciones efectivas sólo pueden ocurrir cuando participan todos los segmentos de la comunidad, desde el primero hasta el último. La participación y fortalecimiento a nivel básico tiene implicaciones en la función y conducta de los líderes. xEllos pueden llegar a ser:

- ✓ Profesores y entrenadores
- ✓ Facilitadores de otros que hacen el trabajo
- ✓ Abastecedores de recursos
- ✓ Comunicadores de la visión
- ✓ Los que desarrollan ambientes

Deja de honrar a las personas,

Y ellas dejarán de honrarte;

Pero un buen líder, que habla poco,

Cuando se hace el trabajo, y su misión se cumple,

Esas personas dirán: “Lo hicimos nosotros mismos.”

— Lao Tzu

CAPÍTULO 7:

Creando una Visión

Propósito:

Aprender a trabajar dentro de un grupo para desarrollar una declaración de visión, una actividad clave de liderazgo.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Enumerar los componentes de una buena declaración de visión.
- ✓ Identificar una declaración de visión.
- ✓ Explicar que la función crucial de un líder es crear una visión compartida.
- ✓ Tener la oportunidad de desarrollar una declaración de visión.

I. Visión Compartida

Cada uno de nosotros tenemos nuestra propia visión de cómo consideramos que el mundo debe responder a la prevención y tratamiento de VIH/SIDA y cómo crear una sociedad saludable. El trabajo importante del líder es facilitar la creación de una visión compartida, que se haya expresado por escrito. Esto está incluido en la idea del liderazgo transformador.

II. Declaración de Visión

La definición del liderazgo transformador –visión, planificación, comunicación y acción creativa-, tiene un efecto unificador y positivo en un grupo de personas unidas alrededor de un conjunto de valores y creencias claras, con el fin de cumplir un conjunto claro de metas mensurables, que implica que la visión se presente primero y guíe la organización. La visión por sí misma, si resulta de un proceso inclusivo, tendrá un efecto unificador y positivo en un grupo de personas. A partir de la visión, se pueden desarrollar otros productos de liderazgo, tales como metas, objetivos, programas y resultados positivos.

Una buena declaración de visión según indica Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, debería ser:

- ✓ Un faro que oriente
- ✓ Un reto que estimule
- ✓ Inspiradora, que tienda al fortalecimiento
- ✓ Breve

Una declaración de visión es una fuerza motivadora poderosa para un grupo. Es una imagen para la cual todos están trabajando colectivamente. Define una causa que es más grande que una persona; representa algo que no se puede cumplir a solas. La declaración de visión debe ser inspiradora y variar a medida que cambia la visión compartida. Una declaración de visión responde a la pregunta "¿Quiénes somos?" Define la razón por la que las personas están trabajando juntas y qué esperan lograr.

La visión da a las personas un sentido de pertenencia de lo que es la organización. Al desarrollar una declaración de visión, es importante que todos tengan la oportunidad de contribuir si deciden hacerlo. Los buenos facilitadores aseguran la participación.

Actividad: Creación de una Visión

Piense en el propósito y las metas de su organización, luego escriba una muestra de una declaración de visión que usted considera que refleja su grupo.

____

____

____

____

____

____

____

Evaluación Después de la Capacitación

Las siguientes respuestas a la evaluación previa a la capacitación que fue indicada al comienzo del manual están diseñadas para proporcionarle una breve recapitulación del material.

Evaluación Después de la Capacitación

1. **Verdadera** **Falsa** (circled) Los líderes solamente nacen.
2. **Verdadera** **Falsa** (circled) Mi estilo personal de liderazgo no se puede cambiar.
3. **Verdadera** (circled) **Falsa** Dar poder al seguidor es importante para el líder.
4. **Verdadera** **Falsa** (circled) El liderazgo tiene sólo un estilo.
5. **Verdadera** (circled) **Falsa** Hay muchas teorías en el desarrollo de liderazgo.
6. **Verdadera** (circled) **Falsa** Es necesario entenderse mejor a sí mismo para ser un buen líder.
7. **Verdadera** (circled) **Falsa** El ambiente de mi liderazgo no es importante.
8. **Verdadera** (circled) **Falsa** El liderazgo significa influir en los demás para que actúen de cierta manera que tenga como resultado la productividad y la acción.
9. **Verdadera** (circled) **Falsa** Todo buen líder tiene una declaración de visión que comparte con sus seguidores.
10. **Verdadera** (circled) **Falsa** Puedo influir en mis habilidades de liderazgo.

APÉNDICE A

Glosario

Acción correctiva: Implementación de soluciones que dan como resultado la reducción o eliminación de un problema identificado.

Ambiente: Sistema de percepción sobre la organización y sus líderes, directamente atribuido al liderazgo y estilo de gestión de los líderes.

Atributos: Características, cualidades o particularidades. Los atributos de un líder se incluyen en tres categorías: mental, física y emocional.

Cultura: Expectativas compartidas de la propia imagen de la organización. La cultura organizativa es un sistema de valores, suposiciones, creencias y normas que unen a los miembros de una organización.

Deficiencia: La carencia de establecimiento de un estándar de rendimiento.

Fortalecimiento: Una condición por la cual los empleados tienen autoridad para tomar decisiones y acciones en sus áreas laborales, trabajos o tareas sin aprobación previa. Permite a los empleados las responsabilidades normalmente asociadas con el personal administrativo; por ejemplo: horarios, calidad o decisiones de compra.

Liderazgo autoritario: Un estilo de liderazgo en el que el líder indica a los empleados lo que se necesita hacer y cómo hacerlo sin obtener sus consejos o ideas.

Liderazgo participativo: Es un estilo de liderazgo en el que el líder involucra a uno o más empleados para determinar qué hacer y cómo hacerlo. El líder mantiene la autoridad en la toma final de decisiones.

Lluvia de ideas: Se utiliza para generar ideas sobre un tema. A cada persona del equipo se le pide que piense creativamente y que escriba todas las ideas posibles. Después de cada sesión de escritura, el equipo debate las ideas.

Modelo: Persona que sirve como el sujeto objetivo que alguien desea emular, o como la representación de un proceso o sistema que muestra las variables más importantes a fin de proporcionar los detalles dentro del sistema.

Retroalimentación: Flujo de información que regresa al aprendiz a fin de que el rendimiento actual pueda ser comparado con el rendimiento planeado.

APÉNDICE B

Preguntas Frecuentes

1. ¿Existe un líder perfecto?

No hay un líder perfecto. Más bien, los buenos líderes siempre pueden mejorar mediante la educación, tutoría, experiencia, etc. Hay cientos de modelos exitosos de liderazgo y es difícil definir exhaustivamente que es un buen liderazgo. Sin embargo, podemos estar seguros de las cualidades que poseen todos los buenos líderes:

- ✓ Una visión sobre el futuro de la organización.
- ✓ La habilidad para animar a los seguidores a participar y trabajar en los numerosos cambios requeridos para alcanzar esa visión.
- ✓ Amor por la superación para sí mismos y sus seguidores. Este amor los hace buenos entrenadores y mentores.
- ✓ Habilidad para fortalecer a los seguidores para que se hagan las cosas.

2. ¿Necesita motivación un líder? ¿Cómo pueden mantenerse motivados los líderes?

Un líder definitivamente tiene que estar motivado y los que no lo están serán vistos rápidamente como un fraude en los ojos de sus seguidores.

Los buenos líderes establecen y cumplen las metas que les permiten mantener un balance saludable de los motivadores externos e intrínsicos. Aunque muchas personas creen que los motivadores intrínsecos son los mejores, no es necesariamente así. A menudo, los motivadores intrínsecos (como la necesidad de hacer nuestro trabajo para que nos paguen y alimentar a nuestra familia) nos llevan a nuevas situaciones, y nuestro amor por hacerlo (intrínseco) nos conduce hacia nuevos horizontes.

3. ¿Necesita cada jefe ser un líder?

Todos los buenos jefes son líderes en varios grados. Necesitan crear sus propias visiones y apoyar la visión principal, y luego hacer que sus trabajadores lleven a cabo esa visión. Por ejemplo, Howard Schultz, de Starbucks Coffee, tuvo una visión de 2,000 tiendas para el año 2000. Esta visión pasó a ser una de las fuerzas que impulsaron el éxito de la organización.

Pero Howard Schultz no construyó esas 2,000 tiendas para sí mismo. Su visión se logró por los directivos y supervisores de Starbucks cuyas visiones a pequeña escala apoyaron directamente la visión "2000 por 2000." Estos directivos y supervisores también apoyaron a sus empleados al darles los medios y la oportunidad para avanzar al entrenar, asesorar y proporcionar oportunidades de capacitación, desarrollo y educación.

Un director ejecutivo no puede ser el único líder de una gran organización. Hay demasiadas tareas de liderazgo que se deben cumplir.

4. ¿Los líderes nacen o cualquiera puede ser un líder?

Los buenos líderes se desarrollan mediante un proceso interminable de auto-estudio, educación, capacitación y experiencia. Cualquiera que tenga la disposición y la motivación puede convertirse en un líder.

5. ¿De qué manera la tecnología afecta el liderazgo y los líderes?

Los buenos líderes usan la tecnología como una herramienta para alcanzar sus metas. Ellos sencillamente no escogen una tecnología para luego tratar de alcanzar alguna meta.

6. ¿Cuál es la relación entre líderes y seguidores?

Líderes son agentes de cambio que guían a sus seguidores hacia nuevos horizontes mientras los preparan en el camino. Las dos metas importantes de un líder deben ser que la organización alcance el éxito y asegurar que las personas más talentosas y preparadas se mantengan y estén listas para dirigir la organización cuando llegue el momento de que el líder se vaya.

7. ¿Necesita poder un líder?

El grado de poder que requiere un líder es determinado por las metas que él o ella logren. Por ejemplo, el líder de un país requiere un poder diferente que el líder de una iglesia. El poder es la posesión de control, autoridad y/o influencia sobre los demás y se utiliza para alcanzar una meta. Algunos líderes, tales como los presidentes, poseen esos tres aspectos del poder, mientras que otros, como la Madre Teresa, puede tener solamente uno, que es influencia.

Los buenos líderes tienen una visión enfocada en metas y pueden alcanzarla inspirando a los demás a trabajar en medio del cambio y los retos a fin de lograr las tareas. Esto, a su vez, equivale a lograr una organización exitosa.

8. ¿Cuál es el peor defecto que puede tener un líder?

La falla de ver los beneficios de la diversidad. Esto lleva tener estilos similares en la organización y conduce a una sola manera de pensar. Si usted no tiene un equipo diverso, no puede llegar a soluciones creativas que se necesitan para ser competitivo. Además, corre el riesgo de alienar a sus clientes y consumidores, que pueden ser muy diversos.

9. Dada la importancia de la comunicación, ¿puede una persona tímida convertirse en líder?

La comunicación, desde una perspectiva de liderazgo, es más que dirigir solamente a los demás, de lo cual las personas tímidas se alejan. Es mantener buenas relaciones, que casi toda persona tímida es capaz de hacer. Los líderes utilizan tanto las acciones como las palabras para hacer las cosas. Impartir órdenes es el acto de dirigir a los demás para que hagan las cosas sin ninguna preocupación por los empleados. Los tímidos normalmente no son jefes, pero muchos de ellos llegan a ser líderes.

10. Si tanto se ha escrito sobre el liderazgo, ¿por qué hay tan pocos líderes en las compañías?

¿Quién dice que hay pocos líderes? Las únicas personas que pueden llamar líder a una persona son los seguidores. Las personas alejadas de la organización pueden llamar líder a alguien, pero esa persona puede ser una déspota que usa su poder autoritario para que se hagan las cosas, lo cual lo hace jefa o administradora, pero no es una líder. Demasiadas personas vinculan a los líderes con el poder de la autoridad, pero se refiere más a una visión y el logro de metas a través de los demás. Las organizaciones que están rezagadas frente a sus competidores a menudo carecen de líderes en todos sus niveles, mientras que las grandes organizaciones tienen líderes en toda la organización, de arriba a abajo. Considere el ejemplo de Starbucks mencionado anteriormente.

11. Las funciones de liderazgo son tan amplias que hacen que una persona se pregunte si el líder necesita ser un superhéroe. ¿Es siempre posible ser un buen líder?

El liderazgo es como muchas otras destrezas difíciles, requiere de habilidad y práctica. Ésa es la razón por la que es importante desarrollar líderes en su organización. Aunque usted pueda adquirir el conocimiento y las habilidades en un período corto de tiempo, lleva mucha práctica hacer las cosas correctas. Los líderes antiguos siempre deben preparar y asesorar a sus subordinados en la continuación del liderazgo.

12. ¿Qué es mejor para una organización que no tiene grandes sumas de dinero para invertir en capacitación: tratar de formar equipos de líderes, dadas todas las posibilidades de fallar en este esfuerzo, o simplemente concentrarse en formar un buen equipo de administradores eficientes?

¿Por qué habría más posibilidades de fallas con un equipo de líderes que con un equipo de administradores? Los administradores pueden hacer las cosas, pero ellos deben tener líderes y destrezas de liderazgo. De otra manera, ¿qué podrán lograr? Es necesario que los líderes tengan visión. Una vez que exista la visión, es necesario expresarla en términos generales y comunicarla al equipo. Su equipo desarrolla después fines (objetivos), formas (conceptos) y medios (recursos) para lograr la visión. Excepto por el desarrollo de los medios, todas son tareas de liderazgo.

13. ¿Hay un porcentaje ideal de líderes en una organización? ¿Puede un "exceso" de líderes convertirse en un problema?

Cada organización es única. Por lo tanto, se necesita un número diferente de líderes. Sin embargo, a fin de ser una gran organización, cada supervisor debe mostrar alguna forma de liderazgo. No debe existir un exceso de líderes si son líderes de verdad y no simplemente jefes. ¿Existe acaso una organización que tenga "demasiadas" ganancias?

14. ¿Puede alguien ser un buen líder, pero no un buen jefe? ¿Qué es mejor para una organización?

Así como hay muchos jefes que no pueden dirigir, hay muchos líderes que no pueden administrar. Y ninguno es mejor para una organización. Ambos casos privan a la organización de un recurso válido, como un líder que puede hacer las cosas o un jefe que puede dirigir a empleados.

15. ¿Hay algún índice de éxito acerca de convertir a administradores comunes en líderes, por ejemplo, una prueba de efectividad?

Es mucho más difícil medir las destrezas de liderazgo que medir, por ejemplo, las habilidades de una operación de carretilla u otros talentos fácilmente observables.

16. ¿Cómo se mantiene la lealtad de los empleados en una organización que está reduciendo personal? ¿No es pedir demasiado a un líder?

El liderazgo se trata más sobre permitir que las personas hagan las cosas lo mejor posible que sobre muestras de lealtad. Los líderes inspiran a las personas, mientras que los administradores establecen políticas que "compran" la lealtad. Además, las organizaciones con líderes efectivos en todos sus niveles tienden a hacer menos reducciones de personal que las organizaciones que carecen de líderes. Eso ocurre porque los líderes estarán tomando

los pasos necesarios para llevar a la organización hacia la visión que han creado. Además, si cuenta con buenos líderes en su organización, usted va a hacer las cosas correctas, ser honesto y compasivo, cuando llegue el momento de cortar costos.

17. Una de las principales tendencias en la nueva economía es que la gente trabaje en casa, conectada al trabajo por su computadora. ¿Cómo alguien puede ser un líder si cada vez hay menos comunicación cara a cara?

La mayoría de líderes todavía "van a la oficina" de manera regular. En realidad, es extremadamente importante que sean vistos en la organización. La mayoría de las personas que trabajan en casa son seguidores (que son tan importantes como los líderes). Estos seguidores que hacen su trabajo en casa son algunos de los "mejores liderados" al tener una motivación, tanto extrínseca como intrínsecamente, mediante un buen pago y permitiéndoseles hacer su trabajo de la mejor manera que ellos consideren.

Nota: Si usted incentiva a los empleados a trabajar desde su casa, asegúrese de programar reuniones regulares para que los empleados, tanto líderes como seguidores, puedan reunirse y establecer lazos.

APÉNDICE C

Bibliografía

Anderson, Terry. Leadership: *New Skills for an Extraordinary Future.* Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, 1992.

Bass, Bernard. "*From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision.*" *Organizational Dynamics,* vol.18 n° 3, pág. 10-31, 1990.

Bennis, Wad Nanus, B. *Leaders: The Strategies of Taking Charge.* Nueva York: Harper and Row, 1985.

Champagne, David W y Hogan, R. Craig. *Supervisory and Management Skills: A Competency-Based Training Program for Middle Managers of Educational Systems.* Publicado en forma privada,1979.

Clifton, Donald and Nelson, Paula. *Soar with Your Strengths.* Dells Book, 1992.

Kouzes, James y Posner, Barry. *The Leadership Challenge.* Jossey-Bas, 2002.

Lee, Chris. *Followership: The Essence of Leadership in Training.* Minneapolis: Lakewood Publications Inc., 1991.

Peters, Tom. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution.* Nueva York: Harper Perennial, 1987.

Renesch, J (editor) *New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

APÉNDICE D

Creación de Ambientes Fortalecedores

1. Haga una lista de acciones positivas que puede tomar ahora mismo para crear un ambiente más fortalecedor en su organización. (Usted no necesita estar en la función oficial o formal de un líder para responder).

   ____

   ____

   ____

   ____

   ✓ Regrese y señale con un asterisco las acciones que planea tomar luego de completar la revisión de este manual de capacitación.

2. Haga una lista de restricciones (cualquier cosa que parezca impedir que las personas expresen su poder), que puedan eliminarse para crear un ambiente más fortalecedor.

   ____

   ____

   ____

   ____

   ✓ Señale con un asterisco aquéllas que usted cree que podría eliminar de inmediato.

3. Seleccione una restricción que es particularmente problemática y que usted pueda eliminar por sí mismo. Indique una acción que puede tomar para eliminar esa restricción.

   ____

   ____

   ____

   ____

APÉNDICE E

Planificación de Acción

1. Haga una lista de tres ideas, conceptos o partes de información que ha aprendido de este manual y que fueron significativas para usted.

   ___
   ___
   ___

2. Indique al menos dos cambios o acciones que tomará para mejorar su estilo de liderazgo y describa cómo lo hará.

   ___
   ___
   ___

3. Enumere una acción o cambio que le gustaría hacer en su organización o asociación y describa cómo lo hará.

   ___
   ___
   ___

4. Incluya cualquier reflexión adicional que le gustaría recordar.

   ___
   ___
   ___

APÉNDICE F

Cómo Trabajar con Otros Tipos de Personalidad

Guías para Cambios de Estilo

Extrovertidos

- ✓ Darles asignaciones de relaciones públicas y encontrar maneras para que trabajen con otros equipos y redes, dentro y fuera de la organización.
- ✓ Darles asignaciones urgentes y de corto plazo.
- ✓ Darles proyectos con un mínimo de detalles.
- ✓ Darles una variedad de asignaciones.
- ✓ Proyectar energía y entusiasmo.
- ✓ Ofrézcales oportunidades de socializarse.
- ✓ Póngalos al frente del tráfico, no los aísle de los demás.

Introvertidos

- ✓ Respete su necesidad de silencio y un ambiente calmado.
- ✓ Explíqueles la razón de las asignaciones.
- ✓ Ofrézcales tiempo para que estén solos.
- ✓ No espere una acción inmediata. Déles tiempo para pensar cuando trabaje con ellos, como al día siguiente o entre reuniones.
- ✓ Cálmese y haga pausas después de presentar una idea.
- ✓ Permita tiempo para deliberaciones. No interrumpa y siempre espere que terminen las oraciones.
- ✓ Permítales que sean precisos.
- ✓ No presione o fuerce su cooperación. Está bien invitarlos a colaborar.
- ✓ Comunique sus ideas por escrito.
- ✓ Preste atención a su lenguaje corporal; le pueden estar diciendo algo.

Prácticos

- ✓ Asigne un trabajo preciso dándoles detalles y creando tareas rutinarias.
- ✓ Haga su tarea antes de hablar con ellos. Presente sus ideas de una manera ordenada, secuencial. Empiece al comienzo y avance hacia el final de la presentación. Termine sus declaraciones e instrucciones.
- ✓ Déles una explicación por las tareas.
- ✓ Permítales establecer una rutina.
- ✓ Preséntenles los hechos, explique la realidad actual de la situación.
- ✓ Cuando les dé asignaciones, delinee expectativas realistas, resultados esperados y resultados finales.
- ✓ Ofrézcales un modelo cuando les presente un nuevo problema.
- ✓ Preste atención a datos que podría haber olvidado considerar. Revise su idea o plan para incluir esa información.

Intuitivos

- ✓ Permítales continuar su aprendizaje en el trabajo.
- ✓ Tolere sus períodos de baja actividad entre el entusiasmo por ideas o proyectos.
- ✓ Dé cabida a su manera no lineal de hablar, pensar, escribir y recabar ideas de muchas fuentes.
- ✓ Fomente la experimentación tomando riesgos mediante la prueba y el error.
- ✓ Esté disponible para darles sus impresiones.
- ✓ Ofrézcales sugerencias y recomendaciones (no reglas) para las asignaciones.
- ✓ Prepárese para agregar precisión a su trabajo.
- ✓ Exponga primero las grandes ideas. Conozca cuál es su punto principal.
- ✓ Explique la perspectiva de una posibilidad interesante antes de ir a los hechos.
- ✓ Evite reacciones automáticas negativas a sus planes que no están desarrollados.

Reflexivos

- ✓ Muestre lógica cuando asigne tareas y dé una razón para las asignaciones.
- ✓ Asigne trabajo que les permita utilizar sus destrezas objetivas y análisis de causa y efecto.
- ✓ Déles expectaciones claras de rendimiento, especialmente cantidad, calidad y plazos.
- ✓ Trátelos con justicia y objetividad.
- ✓ Ayúdelos a ver la diferencia entre seguridad y agresividad.
- ✓ Permítales que ayuden a resolver conflictos.
- ✓ Esté preparado para pocas expresiones externas de emoción.
- ✓ Mencione las tareas de manera directa.
- ✓ Evite un prolongado proceso para hablar.
- ✓ Use destrezas de comunicación calmadas, pero seguras, para declarar sencillamente los aspectos sensibles de la situación.

Sensitivos

- ✓ Déles la oportunidad de complacer a los demás.
- ✓ Déles su impresión al agradecerle y recompensarlos positivamente.
- ✓ Respete su individualidad.
- ✓ Permita que acentúen lo positivo y que promuevan la armonía.
- ✓ Proporcióneles la oportunidad de colaborar con los demás, desarrollar y mantener los equipos, compartir ideas, generar consenso y promover el trabajo en equipo.
- ✓ Apele a sus valores.
- ✓ Respete su función como diplomáticos y armonizadores.
- ✓ Mencione los puntos de acuerdo antes de mencionar los puntos de diferencia.
- ✓ En una presentación, muestre preocupación por las personas involucradas y pida datos orientados en las personas: ("¿Cómo te sientes?" "¿Cómo se sentirían los demás?")
- ✓ Incluya los sentimientos de las personas entre las causas/hechos que se considerarán.

Juzgadores

- ✓ Déles asignaciones claras.
- ✓ Permítales que trabajen de una manera sistemática.
- ✓ Indíqueles quién hará qué, cuándo lo hará y cómo se hará.
- ✓ En las reuniones, entrégueles una agenda o estructura.
- ✓ Trate de concluir los proyectos, asignaciones, conversaciones o decisiones.
- ✓ Déles plazos o calendarios para los proyectos.
- ✓ Esté listo para tomar decisiones cuando sea necesario.

Perceptivos

- ✓ Proporciónelesles las guías en lugar de los sistemas o prescripciones.
- ✓ Déjeles espacio para que sean innovadores.
- ✓ Permita el hecho de que ellos consideran el calendario como una guía, no como una regulación.
- ✓ Permita su espontaneidad.
- ✓ Sea flexible y escuche la nueva información. Reajuste sus ideas
- ✓ No pida respuestas inmediatas. Deje los asuntos lo más abiertos que pueda.

APÉNDICE G

Características del Tipo Myers-Briggs

Características Frecuentemente Asociadas con Tipos Extrovertidos

ESTP — Gestor

Basados en los hechos, no se preocupan o apuran, disfrutan lo que venga. Les tiende a gustar las cosas mecánicas o deportes, con amigos a su lado. Pueden ser un poquito bruscos o insensibles. Pueden hacer matemáticas o ciencias cuando ven la necesidad. Les disgusta las explicaciones largas. Destacan en cosas reales con las que pueden trabajar, maniobrar, apartar o juntar. Vigorosos y sociables. Son ingeniosos. Les gusta la actividad. Buenos observadores. Buenos negociadores y manipuladores.

ESTJ — Estabilizador

Prácticos, realistas, basados en los hechos, con una mentalidad natural para los negocios o la mecánica. No se interesan por temas que no consideran útiles, pero que pueden aplicar cuando es necesario. Les gusta organizar y llevar a cabo actividades. Responsables y ordenados. Leales y estables. Pueden ser impacientes con los demás o impetuosos. Les gusta participar en actividades comunitarias.

ENFP — Clarificador

Muy entusiastas, de buen ánimo, ingeniosos, imaginativos. Capaces de hacer casi todo lo que les interesa. Son rápidos con una solución para cualquier dificultad y listos para ayudar a cualquier con un problema. A menudo confían en su habilidad para improvisar en lugar de prepararse de antemano. Usualmente pueden encontrar razones convincentes para hacer lo que quieren. Son observadores y emprendedores dotados. Caen bien y son simpáticos. No les interesa vivir en patrones rutinarios.

ENFJ — Vigoroso

Sensibles y responsables. Generalmente sienten una preocupación real por lo que otros piensan o quieren, y tratan de hacer las cosas tomando en cuenta los sentimientos de los demás. Pueden presentar una propuesta o dirigir con facilidad y tacto una discusión grupal. Sociales, populares, activos, pero dedican demasiado tiempo para hacer las cosas bien. Son líderes naturales. Efectivos en relaciones y destrezas interpersonales. Tolerante, confiable y compasivo.

ESFP — Ejecutor

Es sociable, tranquilo, tolerante, amigable. Disfruta todo y hace las cosas más divertidas para los demás con su jovialidad. Les gustan los deportes y hacer cosas. Saben lo que está pasando y se acoplan con entusiasmo. Encuentran más fácil recordar hechos que dominar teorías. Se desempeñan mejor en situaciones que necesitan un sentido común firme y una habilidad práctica con las personas así como con las cosas. Son amables y abiertos con los demás. Generosos y optimistas. Les gusta la compañía y la emoción. Son convencionales.

ESFJ — Sociable

Cálidos, comunicativos, populares, conscientes, nacidos para cooperar, miembros activos de comités, necesitan armonía y pueden ser buenos en crearla. Siempre hacen algo bueno por alguien. Trabajan mejor con incentivos y elogios. Tienen poco interés en ideas abstractas o temas técnicos. Su interés principal es en las cosas que afectan directa y visiblemente la vida de las personas. Son sociables y abiertos. Responsables, atentos y tradicionales. Leales y trabajadores. Les disgusta las obstrucciones.

ENTP — Innovador

Rápidos, ingeniosos, buenos en muchas cosas. Su compañía es estimulante, alerta y franca. Pueden formular argumentos a favor o en contra, por diversión, ante cualquier pregunta. Son ingeniosos en resolver problemas nuevos y desafiantes, pero pueden descuidar asignaciones rutinarias. Capaces de pasar de un interés hacia otro nuevo. Son hábiles en encontrar razones lógicas a lo que quieren. Generan inspiración y entusiasmo. Analíticos. Gustan de la novedad e incertidumbre. Pragmáticos y orientados en metas. Les agradan los retos.

ENTJ — Pionero

Cordial, franco y apto para el estudio y trabajo. Busca funciones de liderazgo. Están usualmente bien informados y disfrutan aumentando su conocimiento. Algunas veces pueden ser más positivos y confiados que su experiencia en un área. Son sociables y francos. Les gusta organizar personas y proyectos. Deseosos de dar estructura. Líderes naturales. Se esfuerzan por la eficiencia y efectividad.

Características Frecuentemente Asociadas con Tipos Introvertidos

ISTJ — Sistematizador

Serios, tranquilos, alcanzan éxito por su concentración y minuciosidad. Son prácticos, ordenados, basados en los hechos, lógicos, realistas y cumplidores. Se aseguran de que todo esté bien organizado. Asumen responsabilidad. Se preparan mentalmente para lo que se debe cumplir y trabajan en esa dirección sin preocuparse de protestas o distracciones. Orientados en el detalle y estables. Pacientes y sensibles. Les disgusta la novedad y frivolidad.

ISTP — Estratega

Espectadores ecuánimes. Tranquilos y reservados, observan y analizan la vida desprendidos de la curiosidad y destellos inesperados de humor original. Interesados usualmente en principios impersonales, causa y efecto, cómo y por qué trabajan las cosas mecánicas. Se aplican no más de lo que consideran necesario porque cualquier pérdida de energía sería ineficiente. Orientados en la acción, precisos e incansables. Pueden ser impulsivos. Desafiados por equipos complejos. Son algo solitarios.

INFJ — Armonizador

Triunfa con perseverancia, originalidad y deseo de hacer lo que busque o sea necesario. Pone su mejor esfuerzo en su trabajo. Sosegadamente enérgico, escrupuloso, preocupado por los demás. Respetado por sus firmes principios. Propenso a ser honrado y seguido por sus convicciones claras y la mejor manera de servir el bien común. Comunicadores efectivos y dotados. Imaginativos e intuitivos. Buenos en las destrezas interpersonales. Excelentes en la resolución de problemas.

INFP — Idealista

Llenos de entusiasmo y lealtades pero casi nunca lo expresan hasta que conocen bien a la persona. Les interesa el aprendizaje, las ideas, el lenguaje y sus propios proyectos independientes. Tienden a emprender demasiado, luego de alguna manera lo hacen. Amigables pero a menudo absortos en lo que están haciendo para ser sociables. Poca preocupación por las posesiones o entorno físico. Idealistas y comprometidos. Se adaptan. Responden bien a las necesidades de los demás. Les disgusta el detalle.

ISFJ — Perseverante

Sosegados, amigables, responsables y concienzudos. Trabajan devotamente para cumplir sus obligaciones y sirven a sus amigos y compañeros de trabajo. Esmerados, minuciosos, certeros. Pueden necesitar tiempo para dominar temas técnicos. Pacientes con los detalles y la rutina. Leales, considerados, interesados en como se sienten los demás. Dedicados y orientados en el servicio, cumplidores y ordenados. Se relacionan bien con las necesidades individuales. Tradicionales y metódicos.

ISFP — Experimentador

Retraídos, tranquilos, amigables, sensibles, amables, modestos sobre sus habilidades. Evitan desacuerdos, no imponen sus opiniones o valores en los demás. Usualmente no les importa dirigir pero a menudo son seguidores leales. Más relajados en el cumplimiento de las tareas porque disfrutan el presente y no quieren estropearlo con prisas o esfuerzos indebidos. Solitarios. Buscan la simpleza y la libertad. Asimilan profundamente la experiencia.

INTJ — Diseñador

Usualmente tienen una mentalidad original y un gran ímpetu por sus propias ideas y propósitos. En áreas que les atraen, tienen un poder refinado para emprender una tarea y llevarla a cabo con o sin ayuda. Escépticos, críticos, independientes, determinados, a menudo obstinados. Deben aprender dejar los puntos menos importantes para ganar sobre los más importantes. Artífices y diseñadores de los sistemas y productos. Lógicos, evaluadores, con una perspectiva positiva. Teóricos y de alguna manera impersonales.

INTP — Teórico

Sosegado y reservado. Brillante en los exámenes, especialmente en temas teóricos o científicos. Lógicos hasta el extremo. Principalmente interesados en ideas, con poca afición para fiestas o conversaciones de circunstancia. Tienden a tener intereses muy definidos. Necesitan escoger profesiones enfocadas en un interés fuerte. Lógicos y precisos. Perseverantes y minuciosos, algo impersonales. No les impresiona la autoridad. Teóricos.

APÉNDICE H

Diez Compromisos del Liderazgo

Prácticas	Compromisos
Desafiar el proceso	**1. Buscar** oportunidades desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar **2. Experimentar,** tomar riesgos y aprender de los errores que puedan producirse
Inspirar una visión compartida	**3. Visualizar** un futuro edificador, enaltecedor **4. Reunir** a los demás en una visión común al apelar sus valores, intereses, esperanzas y sueños
Motivar a otros a actuar	**5. Fomentar** la colaboración promoviendo metas de cooperación y creando confianza **6. Fortalecer** a la gente dándoles poder, ofreciéndoles opciones, desarrollando la capacidad, asignando tareas cruciales y ofreciendo un apoyo visible.
Modelar el camino	**7. Dar** ejemplo comportándose de forma consistente con los valores compartidos. **8. Lograr** pequeños triunfos que promuevan el progreso consistente y fomenten el compromiso
Levantar el ánimo	**9. Reconocer** las contribuciones individuales para el éxito de los proyectos. **10. Celebrar** regularmente los logros del equipo.

Inicio



National Minority AIDS Council
Technical Assistance, Training and Treatment Division
1624 U Street, NW
Washington, DC 20009
(202) 234-5120
www.nmac.org

Funded by the Centers for Disease Control and Prevention, grants U22/CCU318121 and U22/CCU318525.